

## **La Orientación al Mercado en el sector educativo. El constructo y su validación exploratoria.**

**Jaime Rivera-Camino<sup>1</sup>**

Universidad Carlos III de Madrid

**Víctor Molero Ayala**

Universidad Complutense de Madrid

### **ABSTRACT**

Ante un panorama de competitividad creciente en el cual las universidades están obligadas a conseguir recursos por su propio desempeño, el concepto de Orientación al Mercado se presenta como una solución apoyada por amplia literatura. Sin embargo, la literatura existente se basa principalmente en el sector lucrativo y las publicaciones en el sector educativo aún son escasas. El propósito de nuestra investigación exploratoria es desarrollar y validar una medida de Orientación al Mercado en una muestra de universidades españolas. La escala que integra y expande las proposiciones teóricas de investigaciones previas muestra aceptables niveles de fiabilidad y validez y ofrece líneas de investigaciones futuras en el área.

### **INTRODUCCIÓN**

La literatura de marketing reconoce a la orientación al mercado (OM) como uno de los conceptos más importantes de las últimas décadas (Kara et al. 2005). Este reconocimiento se ha traducido en muchas investigaciones destinadas a mejorar su definición como constructo, a evaluar su impacto en los resultados de la firma, y a estudiar su aplicabilidad a diversos sectores. Aunque todavía existe cierta confusión respecto a la definición y medición de la OM (ver Hult et al., 2005; Matsuno et al., 2005), sin embargo la literatura coincide en señalar la influencia positiva de la OM sobre los altos resultados de la firma (ver Kirca et al., 2005; Ellis, 2006) pues parece que esta influencia es consistente a nivel mundial (Rodríguez et al. 2004). Asimismo, en las últimas décadas se aprecia una creciente tendencia en publicaciones dedicadas a la aplicación de la OM en diversos contextos, tales como servicios, desarrollo de nuevos

---

<sup>1</sup> Departamento de Economía de Empresa  
Universidad Carlos III de Madrid  
Calle Madrid 126-Getafe 28903  
Madrid-SPAIN  
jrivera@emp.uc3m.es; jrivera@arrakis.es

productos, aspectos organizativos, creación de marcas y exportaciones internacionales (entre algunos, ver Hooley et al., 2003; Wren, et al. 2000; Homburg et al., 2000; Homburg et al., 2007; Ind et al., 2007; Racela et al., 2007). Sin embargo esta tendencia se ha centrado principalmente en las organizaciones lucrativas, y poca investigación se ha desarrollado en el contexto de las organizaciones no lucrativas, y menos aún en el ámbito educativo <sup>2</sup>(Wood et al., 2000).

El estudio de la OM en el ámbito educativo es importante porque las universidades enfrentan nuevas situaciones competitivas para las que no están preparadas. La globalización, las nuevas tecnologías (Mazzarol, 1998) y el reconocimiento de la educación como fuente de competitividad de los países (Donà, 2005) plantean a las universidades presiones internas y externas que demandan nuevas estrategias para enfrentar estos retos (Welsh et al., 2003). Sin embargo y a pesar de estas demandas, la revisión de la literatura muestra que estas instituciones no cuentan todavía con modelos validados que les ayuden a ser más competitivas en el sector educativo (Srikanthan et al., 2003).

En el caso del sector educativo europeo, existen razones específicas para considerar que es más importante aún solucionar este vacío. En este continente, las universidades deben orientarse cada vez más a sus mercados (CORDIS, 2007) para poder competir con las universidades americanas (Aunión, 2006, Gauthier et al., 2005; Pawlowski, 2004) y para conseguir los recursos necesarios para su subsistencia (Martinez, 2005). Concretamente, en el caso español esta situación competitiva se manifiesta en el aumento de la oferta educativa nacional e intencional, la reducción del número de alumnos y la apertura de mercado que supone el Espacio Europeo de Educación Superior (Castillo et al., 2008).

En este panorama, los objetivos de nuestra investigación son los siguientes: (i) proponer una definición de OM apoyada en un marco teórico específico para el sector educativo; (ii) desarrollar una operacionalización de la OM fiable y válida. Para conseguir estos objetivos usamos una muestra de universidades españolas.

---

<sup>2</sup> Como raras excepciones, véase Caruana et al., (1998); Flavian and Lozano (2006); Oplatka et al. (2007) y Siu, N. and Wilson, R. (1998).

Nuestro artículo sigue la siguiente estructura. En la primera parte se expone el marco teórico que apoya la necesidad de un nuevo modelo de OM y también se propone un modelo para entender, operacionalizar y medir la OM como una estrategia competitiva de las organizaciones. A continuación, en la segunda parte, presentamos nuestra aproximación metodológica, así como las principales características de la muestra y del cuestionario usado en la investigación. Seguidamente, se analizan los resultados obtenidos tras la validación del modelo. Finalmente, en la última parte, se señalan las conclusiones y las líneas futuras para posibles investigaciones de la OM en el sector educativo.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Perspectivas actuales sobre el constructo OM**

- *Perspectivas en el sector lucrativo*

Una revisión de la literatura muestra que las publicaciones sobre la OM se caracterizan por la divergencia entre los autores, respecto a la naturaleza y enfoque de la OM. Para algunos autores, las publicaciones en OM se pueden dividir por su enfoque en el marketing o en el mercado, según se centren en la unidad de marketing o en las acciones de toda la organización (Gray et al. 1998). Mientras que para otros, ambos enfoques describen la implementación del concepto de marketing en toda la organización (Wrenn, 1997). Así, una amplia producción de la literatura se basa en los fundamentos del concepto de marketing y de su implementación en la empresa (Harris, 2000; Martin et al., 2003; Hult et al., 2001). Sin embargo, toda esta perspectiva es criticada por los autores que señalan que no existe una definición de marketing que sea universalmente aceptada (Thomas, 1994; Webster, 1994), que las definiciones usadas no han sido validadas empíricamente (Lado et al., 1998), y que los conceptos de marketing tradicionales ignoran a los competidores y otras fuerzas que pueden influenciar las necesidades de los clientes (Kok et al., 2002; Kohli et al., 1993).

Para otros autores, las publicaciones sobre la OM se pueden agrupar bajo una perspectiva cultural. Por ejemplo, la OM puede ser considerada una cultura de negocios (Narver et al., 1990; Han et al., 1998; Hurley et al., 1998). También puede ser vista como una cultura organizativa basada en la satisfacción del cliente (Liu et al. (2002) o como la implementación de una cultura corporativa o filosofía de negocios (Gray et al., 2002). Esta

perspectiva tampoco está libre de críticas, pues algunos autores señalan que el constructo cultura es usado de manera superficial en las publicaciones (Deshpande et al., 1989). Al igual que otros autores recuerdan que este constructo no ha sido validado en las publicaciones sobre la OM, y que éstas solamente se basan en las percepciones de los directivos, mas que en la evaluación de los valores culturales compartidos por la organización (Homburg et al., 2000).

Finalmente, después de resumir los principales intentos para definir la OM, algunos autores concluyen que es un constructo difícil de definir y recomiendan profundizar en lo que constituye una OM (Lafferty et al., 2001), dado que ésta es un área de estudio que permanece en evolución continua (Harris, 2000) y que aún se deben mejorar las escalas para medirlo (Farrell, 2002).

- *Perspectivas en el sector educativo*

La literatura sobre la aplicación de la OM en el sector educativo también se caracteriza por la diversidad de perspectivas y por su escaso desarrollo teórico y empírico. La principal divergencia se encuentra en que algunos consideran que la OM no es apropiada para organizaciones no lucrativas (Andreasen et al., 2003; Graham, 1995; Harding, 1998). Mientras que otros autores indican que la OM si es apropiada para este tipo de organizaciones (Shoham et al., 2006), y otros indican que se debe desarrollar una definición de OM específica para los sectores no lucrativos (Sargeant, 2002).

A pesar de estas divergencias, en la literatura encontramos algunas publicaciones sobre diversos aspectos de la OM en el sector educativo. Por ejemplo, se ha investigado la influencia positiva de la OM en el desempeño de las universidades (Caruana et al., 1998) y los antecedentes organizativos de la OM en escuelas y universidades (Wasmer et al., 1999). También se han estudiado los factores que influyen en el nivel de OM adoptado por los profesores en su enseñanza, investigación y difusión cultural (Flavian et al., 2006). Igualmente, se han evaluado los beneficios de la OM y la forma de cómo implementar su cultura en las escuelas (Oplatka et al., 2007). Estos autores coinciden en señalar la necesidad de expandir el concepto de OM a la pluralidad de clientes que tienen las organizaciones educativas. Así, algunos autores indican la necesidad de incluir a los estudiantes, compañías, la administración y la sociedad (Flavian et al.,

2006), mientras que otros indican que la OM debería considerar varias dimensiones: la orientación al cliente, la orientación a los competidores, la coordinación organizativa y la orientación global al mercado (Webster et al., 2005), además de la orientación a los donadores y el seguimiento del entorno (Siu et al., 1998).

Sin embargo, estas publicaciones sobre la OM en el sector educativo no están exentas de críticas, pues estas publicaciones tienen los mismos defectos identificados en la literatura de la OM en sectores lucrativos (Brady et al., 2000). Por tanto, se requiere desarrollar una definición de OM que tome en cuenta las especificidades del nuevo contexto (Liao et al, 2001; Gainer et al., 2005). Para tratar de llenar este vacío a continuación presentamos nuestro modelo que define la OM como una estrategia competitiva de la organización, e integra más componentes en este constructo, tal como lo propone la literatura previa.

### **Nuestro modelo de Orientación al Mercado en el sector Universitario (OMU)**

Desde una perspectiva conceptual, nuestra definición de OMU como estrategia competitiva se apoya en el trabajo original de Rivera-Camino (1995), el cual ha sido validado en varios sectores y países (ver Lado, 1995; Lambin 1996; Lado et al., 1998; Lado et al., 2001; Rivera-Camino et al., 2006).

En este modelo, se considera a la OM como una estrategia competitiva o un modelo organizativo que se mantiene por las conductas recurrentes de los trabajadores o rutinas (para mayor información ver Rivera-Camino et al., 2006). A diferencia de las definiciones que consideran la OM como implementación del concepto de marketing o de una cultura y/o filosofía de negocios, este modelo concibe a la OM como una elección discrecional del directivo. Esta perspectiva supera las críticas que afirman que una cultura fuerte puede ser peligrosa porque es difícil de cambiar (Alvesson, 2002; Kotter, 1996; Trice et al., 1993) y ofrece una guía a las universidades que necesitan responder rápidamente a las demandas de sus mercados.

Desde una perspectiva empírica nos apoyamos en la extensión de la OM propuesta por el modelo de Rivera-Camino, pues su operacionalización integra y expande las escalas MKTOR y MARKOR (Armario et al., 2001). Esta operacionalización de la OM toma en cuenta las acciones que desarrolla la organización para investigar y actuar competitivamente en cuatro mercados. Así, estas acciones más la coordinación intra-organizacional permite operacionalizar la OM en nueve componentes: análisis del cliente final, del distribuidor, de la competencia, y del entorno, coordinación interfuncional, acciones estratégicas dirigidas hacia el cliente final, al distribuidor, a la competencia y al entorno.

Así, desde una perspectiva empírica tomamos como base esta definición porque diversos autores coinciden en señalar la necesidad de ampliar la OM. Por ejemplo, literatura reciente sobre la OM sugiere la conveniencia de integrar diversos grupos de presión o stakeholders en su definición (Greenley, 2005; Schlosser et al. 2007). Igualmente, la literatura sobre las organizaciones no lucrativas coincide en recomendar la satisfacción de los diversos stakeholders (Hsieh et al., 2008; Dees et al., 2001; Herman et al., 2004). Esta tendencia a la ampliación de la OM también se encuentra en literatura previa sobre la aplicación de la OM en el sector educativo (Siu et al., 1998). Por tanto, nuestra operacionalización de la OMU integra la dimensión analítica y conductual de la estrategia -más el elemento de coordinación- para proponer los siguientes componentes: (1) orientación a los estudiantes, (2) orientación a los trabajadores, (3) orientación a los competidores, (4) orientación a los donadores-empresas, (5) orientación al entorno, y (6) coordinación interfuncional. De manera más descriptiva, estas orientaciones son las siguientes:

- *La orientación a los estudiantes*

La literatura muestra la importancia que tiene el cliente para las definiciones de la OM en diversos sectores lucrativos (ver Lafferty et al., 2001) En el sector no lucrativo, la literatura sobre la OM también reconoce la importancia que tienen los clientes o beneficiarios directos para la existencia de la organización (Morris, et al., 2007) y por ello la OM debe buscar satisfacer sus necesidades (Álvarez et al., 2002). Aunque, en el sector educativo aún existe debate si el alumno debe ser considerado como cliente. Algunos autores afirman que el alumno es un cliente porque compra servicios educativos (Ritzer, 1998) y debe ser tratado como tal por su importancia en la

coproducción de su aprendizaje (Armstrong, 2003; EFQM, 1995; Lengnick-Hall, 1996; Gallagher et al., 1997), mientras que otros consideran que es erróneo atribuir tal preponderancia a los alumnos (Barret, 1996; Lewis et al., 1994; Svensson et al., 2007). A pesar de este debate no resuelto, encontramos que en la literatura sobre la OM aplicada al contexto educativo existen autores que coinciden en considerar al alumno como mercado a satisfacer porque éstos son la razón de ser de la organización (Morris, et al., 2007; Flavian et al., 2006; Hammond et al. 2006). Por tanto, de acuerdo a la teoría previamente revisada es razonable suponer que la orientación al estudiante pueda considerarse como un componente de la OMU.

- *La orientación a los trabajadores*

La importancia de los trabajadores en la creación de valor para el mercado ha sido reconocida ampliamente en la literatura tradicional de la OM (Conduit et al., 2001; Narver et al., 1998; Lukas et al., 1996; Zheng et al. 2004), hasta el punto de sugerir la existencia de una orientación al mercado interno como antecedente de la OM (Lings, 2004; Lings et al., 2005). La literatura previa sobre la aplicación de la OM en el sector no lucrativo también sugiere la conveniencia de tratar a los trabajadores como un mercado. Esta sugerencia se apoya en considerar que su satisfacción y compromiso personal es importante en la entrega y calidad de los servicios no lucrativos (Bennett, 1998; Schmid, 2004).

Las publicaciones sobre la OM en el contexto educativo también destacan la importancia de los trabajadores como mercado a satisfacer. Aunque en esta literatura también incluyen a los profesores como parte del mercado interno o trabajadores (Flavian et al., 2006; Plewa et al., 2006), debido a la situación competitiva enfrentadas por las universidades (Franke, 2001) y porque su compromiso es importante para la calidad del servicio educativo (Boo, 2006; Morse et al., 2000; Watty, 2003). Así, y de acuerdo a estos autores se puede considerar que la orientación al trabajador es un lógico componente de la OMU.

.

- *La orientación a los donadores*

Aunque la definición de donadores puede ser concebida de manera amplia: donadores privados, fundaciones, agencias de gobiernos, clientes corporativos, voluntarios y otros (Wolf, 1999); la literatura coincide en señalar la importancia que éstos tienen para las organizaciones no lucrativas (Miree, 2003; Morris et al., 2007). Este tipo de organizaciones también funcionan en ambientes de recursos escasos, por tanto requieren estrategias para obtener de sus donadores los medios necesarios para conseguir sus fines o misiones organizativas (Blois, 1993)

La importancia de los donadores también ha sido señalada en la literatura de la MO aplicada al sector no lucrativo. Algunas investigaciones muestran una contribución positiva de la orientación a los donadores sobre los resultados organizativos (Bennett, 1998; Vazquez et al., 2002), aunque otras no apoyan estos hallazgos (Balabanis et al. 1997). Sin embargo existe coincidencia en señalar la relación entre las acciones hacia los donadores y la OM (Alvarez et al., 2002; Gainer et al., 2005; Macedo et al., 2006).

En la literatura de la OM aplicada al contexto educativo también se encuentran sugerencias de incluir a los donadores (Siu et al., 1998). Inclusive se recomienda incluir en esta categoría a las empresas que pueden contratar a los alumnos egresados, (Nicholls et al. 1995) porque éstas valoran la imagen institucional como criterio de contratación (Parameswaran et al., 1995) y porque los alumnos eligen la universidad por su reputación entre las empresas (Soutar et al., 2002; Maringe, 2006). Por tanto, es razonable suponer que los donadores pueden ser considerados como componentes de la definición de la OMU.

- *La orientación a los competidores*

Aunque algunos autores indican que la excesiva focalización en la competencia puede alterar negativamente la estrategia de las empresas (Han et al. 1998), sin embargo la literatura coincide en señalar que la orientación a los competidores es un componente importante de la OM (e.g. Han et al.1998, Gray et al. 1998; Narver et al., 1990). En el sector no lucrativo también existen diversas concepciones sobre la orientación a los competidores. Mientras que algunos autores sugieren que es inapropiado considerar a las organizaciones similares como competidores (Bruce, 1998), otros resaltan su



importancia en las estrategias de este tipo de organizaciones (Voss et al., 2000) y en la OM aplicada a este sector (Webster, 2005).

En el sector educativo también se considera necesaria la orientación al competidor. Las universidades compiten por alumnos (Comm et al., 1996; Landrum et al., 1998) y las restricciones de recursos les obligan a actuar como corporaciones (Brookes, 2003; Veloutsou et al., 2004) que deben usar estrategias para competir en sus mercados (Bok, 2003; Nicholls, 1995; Kirp, 2003). Así, una orientación a los competidores debería promover las discusiones sobre la competencia para evaluar sus estrategias y detectar oportunidades de mejora institucional (Drysdale, 1999). En el contexto europeo, literatura previa también señala la importancia que tiene la orientación al competidor por la situación de restricciones que enfrentan las universidades europeas (Binsardi et al., 2003; Franke, 2001). Así, se puede asumir que la orientación a los competidores es un componente natural de la OMU.

- *La orientación al entorno*

La literatura organizativa presenta al macro entorno como una fuerza que influye en aspectos críticos de la empresa, tales como el sistema de control y la estructuración de funciones, además de la estrategia competitiva y los resultados (Millar et al., 1996; Slevin et al., 1997). Por otra parte, la literatura sobre estrategia presenta el seguimiento del entorno como factor clave para que las empresas puedan desarrollar y mantener una ventaja competitiva (Daft, et al., 1988; Auster et al., 1994). Esta influencia del seguimiento del entorno también ha sido reconocida por la literatura de la OM, en donde se recomienda la incorporación del entorno como componente de este constructo (Heiens, 2000; Rivera-Camino et al., 2006). Además que diversas publicaciones sobre la OM en el sector lucrativo han mostrado que el entorno puede influir en la orientación al cliente y a los competidores (Pelham et al., 1996, Slater et al., 1994, Jaworski et al., 1993) así como en la relación OM y resultados (Matsuno et al., 2000; Kim, 2003; Slater et al., 1994).

Recientemente se ha señalado que las organizaciones no lucrativas también enfrentan entornos de creciente complejidad y competitividad (Schmid, 2004; Tayart, 2005;

Thompson, 2002). Por eso se ha empezado a estudiar la influencia moderadora del entorno en la OM y en los resultados de este tipo de organizaciones (Bennett, 2005).

Considerando que la globalización presenta un nuevo macro entorno a las instituciones educativas (UNESCO, 2004; McBurnie, 2001; Middlehurst, 2001), y que sólo podrán mantenerse las instituciones que sepan adaptarse a las nuevas condiciones (Van der Wende, 2001; Hemsley-Brown et al., 2006), es razonable suponer que el seguimiento del entorno deberá incorporarse a una OM en este sector.

- *La coordinación inter funcional*

La coordinación inter funcional se refiere a la capacidad de la empresa para lograr la cooperación de las diferentes unidades en la generación de valor para el mercado. Esta coordinación implica la difusión de la información para desarrollar decisiones compartidas (Narver et al., 1990; Song et al., 2001) y para integrar los mecanismos formales e informales de adaptación social (Zahra et al., 2002). Por su importancia para el funcionamiento de la organización, algunos autores consideran que la coordinación inter funcional es una orientación hacia el interior de la empresa, pues permite tener empleados satisfechos y eficientes (Harris 2000) y facilitar el trabajo conjunto de las áreas funcionales (Khan, 1996). Asimismo, permite desarrollar tareas complejas (Akgun et al., 2005) e integrar habilidades diversas para una respuesta organizativa rápida (Tessarolo, 2007), tales como las acciones que requiere la OM.

La literatura sobre la OM en el sector lucrativo también ha reconocido la importancia de la coordinación interfuncional y la ha integrado como un componente de las diversas definiciones de OM (Jaworski et al., 1993; Celuch et al., 2002; Golann, 2006; Lafferty et al., 2001; Helfert et al. 2002). Asimismo, investigaciones empíricas previas han mostrado que la coordinación interfuncional es una variable que tiene influencia en el nivel de la OM de organizaciones lucrativas (Pelham et al., 1996) y no lucrativas (Inhofe, 1997; McDermott et al., 1993). En este tipo de literatura se ha resaltado la importancia de la coordinación inter funcional porque permite la responsivenees de la empresa ( Tay et al., 2007), el desarrollo de las innovaciones (Woodside, 2005) y de una ventaja competitiva (Narver et al., 1990; Ross et al, 2002; Ussahawanitchakit, 2007). En el ámbito educativo, a nivel teórico se ha propuesto incluir la coordinación inter

funcional a la OM (Siu et al., 1998) y a nivel empírico se estudiado su influencia en la implementación de una orientación al cliente (Kennedy et al. 2003). Como consecuencia, este es un componente crítico para una definición de OM aplicada al sector educativo.

Finalmente y tomando en cuenta nuestro marco teórico, podemos generar una hipótesis para validar las interrelaciones propuestas entre los ítems de los 6 componentes de la OMU que han sido descritos previamente. Así, la hipótesis es la siguiente:

Hipótesis 1: La OMU es un constructo latente unidimensional que está formado por los seis componentes del modelo.

Hipótesis 1: Un análisis factorial confirmatorio mostrará que la estructura de 6 componentes proveerá índices de un adecuado ajuste para el nuevo modelo de OMU

## **DISEÑO DE INVESTIGACION Y RESULTADOS**

### **Distribución de la muestra**

Como no existe una base de datos con los elementos de nuestra población, tuvimos que elaborar un marco propio en cual se integraron listas provenientes de páginas webs de las universidades españolas y listas de profesores que acuden a congresos de marketing. Elegimos como elemento a los profesores que podían ser contactados por email y por correo postal. Se enviaron cuestionarios por correo electrónico todos los profesores de nuestra base de datos, acompañados de una carta de presentación con los objetivos de la investigación. A los profesores que lo solicitaron expresamente, se les enviaron cuestionarios por correo postal.

Así, de esta población objetivo obtuvimos 176 cuestionarios que corresponden a una tasa de respuesta del 14 % (se tuvieron que eliminar 5 cuestionarios por falta de respuestas). La distribución de la muestra es la siguiente: 135 profesores de sexo masculino (76.70 %) y 41 profesoras de sexo femenino (23.30 %). Por experiencia laboral, se distribuyen de la siguiente manera: 20 profesores con experiencia de entre 1

y 4 años (11.36%), 75 profesores con experiencia de entre 5 y 10 años (42.61 %), y 81 con más de 11 años (46.02 %).

Para analizar si el tamaño de muestra es suficiente para aceptar los resultados inferidos de la investigación, usamos el procedimiento recomendado por Lambin (1994). Este autor sugiere que si se conoce la desviación estándar máxima de las variables usadas en la investigación, se puede calcular el tamaño mínimo de la muestra, con cierto margen de error aceptable. Se supone que el tamaño de muestra obtenida permitirá cubrir las necesidades de información de las variables con la desviación estándar más bajas. En nuestro caso, la variable con la mayor desviación estándar es “Analicamos la estrategia competitiva” (*Orientación al competidor*, pregunta 1), con las siguientes características: Promedio (3.74); Desviación Estándar (2.80); Error típico (0.23). Aplicando la fórmula propuesta, para todas las variables consideramos el mismo nivel de significancia ( $0.05 = 1.96$ ) y un error de 0.5 (en una escala de 1 a 7). Por tanto,  $n = (1.96 \times 2.80 / 0.5)^2 = 120$ . Así, el tamaño de la muestra usada en nuestra investigación (176) se considera suficiente.

## **Cuestionarios**

*Cuestionario sobre la OMU.* Según nuestro conocimiento, las escalas usadas en nuestra investigación no tienen antecedentes. Por tanto, dada la originalidad de nuestro estudio, todas las escalas siguieron un procedimiento similar: revisión de la literatura, elaboración de ítems, discusión con expertos (profesores de marketing, directivos y alumnos) y depuración de ítems para mejorar la fiabilidad y validez de las escalas. Para la depuración cuantitativa analizamos la consistencia interna de la fiabilidad de los constructos (Nunnally et al, 1994), basándonos en el análisis factorial exploratorio y el alpha de Cronbach.

El conjunto preliminar de ítems fue desarrollado tomando como base los presentados por el modelo de Rivera-Camino (1994). Posteriormente, estos ítems fueron reformulados con ayuda de la literatura mencionada previamente y así tuvimos un conjunto de 40 ítems que después de un proceso de depuración quedaron 25 ítems que midieron los 6 componentes de la OMU (ver Anexo 1).

A los encuestados se les pidió que señalen el grado de coincidencia de nuestras proposiciones con el funcionamiento real de su institución educativa. Sus respuestas se evaluaron con escalas graduadas de 1 a 7, en donde 1 = No coincide nada; 4= Coincide mas o menos; 7= Coincide totalmente. La escala global obtuvo un alto grado de fiabilidad, con un alpha Cronbach de 0.9128. Por componentes, el análisis factorial exploratorio indicó la unidimensionalidad de cada uno de ellos (88.5, 82.6, 80.0, 72.4, 74.8, 80.4 % de la varianza, respectivamente), y los índices de alpha Cronbach en los 6 componentes fueron 0.955, 0.9253, 0.9140, 0.8269, 0.9130, 0.9182, respectivamente.

## **ANÁLISIS Y RESULTADOS**

### **Análisis estadístico**

El análisis estadístico se desarrolló en tres etapas. La primera etapa presenta los resultados descriptivos de las variables y la matriz de correlación de las mismas. La segunda etapa estuvo destinada a confirmar los modelos de medida y a evaluar si las variables observadas están relacionadas a las variables latentes. La tercera etapa se desarrolló para validar el grado en el cual los datos se ajustan al modelo estructural propuesto por las hipótesis. Para evaluar tanto el modelo de medida como el estructural usamos los siguientes índices: el SRMR (Standardised Root Mean Square Residual: Steiger, 1990); GFI (Goodness-of-Fit Index: Jöreskog et al, 1993); CFI (Comparative Fit Index: Bentler, 1990). Siguiendo la práctica comúnmente aceptada, un valor mayor de 0.90 en GFI y CFI (Tabachnick et al, 1996) y un SRMR 0.08 o menor, fueron considerados como indicadores de bondad de ajuste del modelo especificado (Hu et al, 1999).

Para la estimación del modelo usamos la matriz de correlación de producto-momento (Pearson). Se eligió este tipo de matriz porque es invariante ante cambios de escala, es decir, no da mayor peso a aquellas variables que poseen mayor variabilidad, de manera que no se distorsionan los resultados. Asimismo, se usó el método interactivo de mínimos cuadrados ponderados, puesto que éste no necesita el supuesto de normalidad.

## Resultados

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, los resultados de nuestra investigación se presentan en tres partes: las medidas descriptivas y correlaciones, tests de validez de constructo, y la validación de hipótesis.

*Medidas descriptivas y correlaciones.* En la tabla 1 se presentan los promedios, desviaciones estándar y correlaciones entre las variables del modelo.

-----  
Insertar Tabla 1  
-----

- *Test de validez de constructos*

*La validez discriminante.* De acuerdo a los datos de la matriz de correlaciones se puede sugerir que los componentes de la OMU cumplen, exploratoriamente, con la validez discriminante. Tradicionalmente se aceptado que se cumple este tipo de validez entre dos constructos si su correlación no es muy alta. De acuerdo a Campbell et al, (1959) para que exista validez discriminante las correlaciones deben ser menores que 0.85.

*La validez de contenido y la validez convergente.* Para evaluar la validez de contenido usamos el análisis factorial confirmatorio, el cual nos indica cuan bien los ítems sirven para medir las variables latentes (Bollen, 1989; Jöreskog, 1993). La validez convergente fue analizada de acuerdo a la significancia de los coeficientes de regresión, tal como propone Anderson et al, (1988). De acuerdo a los datos mostrados en la tabla 2, se encontraron ambos tipos de validez en los constructos que componen nuestro modelo de la OMU, dado que todos los ítems y las variables fueron significativos y muestran un aceptable nivel de  $R^2$ .

-----  
Insertar Tabla 2

-----

*La validación de las hipótesis.* Para la validación de las hipótesis propuestas se usó el ajuste global del modelo y la t-valor de las relaciones encontradas.

La Hipótesis 1 predecía que la OMU es un constructo latente formado por seis componentes. Para validar esta hipótesis usamos un análisis factorial confirmatorio (AFC). Inicialmente obtuvimos un modelo con resultados parcialmente buenos, puesto que mostraban que algunos índices de ajuste del modelo eran satisfactorios (GFI=0.90; CFI=0.92), aunque otros índices no presentaban un ajuste óptimo a los datos disponibles (SRMR =0.984). Para estimar el segundo modelo admitimos que existieran relaciones entre los errores de medición de algunas variables observadas, que pueden presentar una relación conceptual lógica. Por ejemplo, entre *Análisis de la estrategia competitiva y de las políticas de marketing de los competidores*. Asimismo, entre *Análisis de la estrategia de los competidores y análisis del impacto del entorno en los alumnos*. El segundo AFC presentó un modelo con mejores indicadores ( $X^2 = 98.30$ ,  $p > 0.5$ ). Los índices GFI y CFI (0.93; 0.95, respectivamente) exceden el límite de 0.90 sugerido por Tabachnick and Fidell (1996). Asimismo, se aprecia una buena adecuación de los residuos (SRMR =0.069), y por tanto se puede afirmar que las relaciones planteadas en este modelo son las que mejor se ajustan a nuestros datos.

Asimismo, encontramos que todos los parámetros son significativamente diferente de 0, dado que las t-valores fueron  $\geq 2$ . En la tabla 3 se muestran los coeficientes estandarizados y las t-valores para las relaciones previstas en el modelo estructural final. Así, Los resultados obtenidos nos permiten afirmar que se confirma la unidimensionalidad de la OMU dado que el modelo final consta de un único factor.

-----

Insertar Tabla 3

-----

## CONCLUSIONES

El propósito principal de este artículo ha sido profundizar en el conocimiento de la OM aplicada al contexto educativo. Dado que las investigaciones empíricas sobre el tema aún son escasas, nuestra investigación ha buscado validar su identidad teórica y empírica en una muestra de universidades españolas. Para lograr nuestro objetivo hemos desarrollado un cuestionario que recoge las principales acciones que puede usar institución educativa que desea orientarse al mercado. El cuestionario presenta aceptables niveles de fiabilidad y validez psicométrica y sugiere que la OMU es un constructo unidimensional, aunque está formada por los seis componentes propuestos. Nuestros resultados coinciden con autores que sugieren que las instituciones universitarias deberían expandir el concepto de cliente (Giacobbe et al, 1994; EFQM, 1995), que la OM debería incluir a más stakeholders (Greenley, 2005; Schlosser et al. 2007), y valida empíricamente y amplía las propuestas de los pocos modelos que existen sobre la OM aplicada al contexto educativo (Siu et al, 1998).

Por ello, todas las escalas desarrolladas se pueden considerar como un aporte a la aplicación de la OM en otros sectores y al conocimiento de la dinámica organizativa que puede impedir su desarrollo.

Nuestra investigación presenta resultados importantes para los responsables de las acciones de mercado de las instituciones educativas. Aunque encontramos que los encuestados coinciden en que sus universidades desarrollan acciones orientadas al mercado, sin embargo, el nivel de éstas es medio-bajo (promedio = 3,54/7; desviación estándar = 1.38). Si analizamos el nivel de OMU por componentes apreciamos que las universidades toman más en cuenta los componentes externos (alumnos, donadores, competidores y entorno), que los internos (trabajadores y coordinación ínter funcional). Estos resultados deberían servir de reflexión a los responsables, dada la nueva situación competitiva de las universidades en donde, además de necesitarse una mayor orientación hacia el mercado, también se requerirá el desarrollo de una ventaja competitiva. Según diversos autores, la sostenibilidad y la dificultad de imitar a una ventaja se basa en el personal y recursos internos de la firma, aspectos que son más



descuidados por las universidades de nuestra muestra. Esta afirmación es apoyada por reciente publicación que señala que, en la universidad pública española, los profesores coinciden al destacar que su situación laboral presenta elementos negativos muy superiores cuantitativa y cualitativamente a los positivos (Frías, 2006).

La principal limitación de nuestra investigación es la metodología utilizada para obtener la información. Nuestros resultados provienen de una encuesta que asume las limitaciones específicas de una escala de intervalo de la respuesta subjetiva del entrevistado. Pero podemos asumir que los resultados tienen una cierta credibilidad y representatividad de la realidad de la muestra. Basamos esta afirmación en que nuestros hallazgos coinciden con proposiciones previas de la OM en otros contextos y con publicaciones de otras áreas. Además que las propiedades psicométricas de las escalas y la contrastación empírica de los modelos reducen el riesgo de obtener resultados sesgados.

Como líneas futuras de investigación sería recomendable separar los resultados por tipo de organización. Parece razonable suponer que las universidades públicas y privadas tengan diferentes perspectivas sobre el mercado, así como sobre las variables organizativas u obstáculos al desarrollo de una OMU. Otro aspecto a desarrollar por investigaciones futuras es analizar el impacto que puede tener la OMU en diversos resultados competitivos de las universidades. Igualmente se podrían analizar en más profundidad cuales son las variables organizativas que controlan los responsables educativos y que pueden impulsar la implementación de este constructo en sus organizaciones. En todo caso, tanto las escalas y resultados presentados por esta investigación pueden servir como punto de inicio para un posterior estudio sobre como evaluar la OM con medidas objetivas y con criterios de competitividad en el largo plazo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Akgun, A., Byrne, J., Keskin, H., Lynn, G., and Imamoglu, S. (2005). "Knowledge networks in new product development projects: a transactive memory perspective". *Information and Management*, Vol. 42, pp. 1105-1120.
- Álvarez, L., Santos, M., and Vázquez, R. (2002). "The market orientation concept in the private nonprofit organisation domain". *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol 7, Nº 1, pp. 55-67.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organisational Culture*. Sage Publications. London.
- Anderson, J. and Gerbing, D. (1988), "Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, Vol. 103, pp. 411-423.
- Andreasen, A. and Kotler, P. (2003). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Armario, M. E. y Cossío, F. (2001). "La orientación al mercado y el rendimiento empresarial: el caso de la banca comercial española". *Cuadernos de Gestión* Vol. 1. N.º 1, pp. 33-64.
- Armstrong, M. (2003). "Students as clients: a professional services model for business education". *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 2, pp. 371-374.
- Aunión, J. (2006), "Europa pierde la carrera de la educación frente a Estados Unidos y Japón", *El País*, Available at: <http://www.madrimasd.org/informacionIDI/noticias/noticia.asp?id=24884>.
- Auster, E. and Choo, C. (1994). "EEOs, Information, and Decision Making: Scanning the Environment for strategic Advantage". *Library trends*, Vol. 43, Nº 2, pp. 206-25.
- Balabanis, G., Stables, R. and Phillips, H. (1997). "Market orientation in the top 200 British charity organizations and its impact on their performance". *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 8, pp. 583-603
- Barret, R. (1996). "Quality and the Abolition of Standards: Arguments against some American Prescriptions for the Improvement of higher Education". *Quality in Higher Education*, Vol. 2, Nº 3, pp. 201-210.
- Bennett, R. (1998). "Market Orientation Among Small to Medium Sized UK Charitable Organisations: Implications for Fund-Raising Performance". *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*; Vol. 6, Nº 1, pp 31-45.
- Bennett, R. (2005). "Competitive environment, market orientation, and the use of relational approaches to the marketing of charity beneficiary services". *Journal of Services Marketing*, Vol. 19, Nº. 7, pp. 453-469.
- Bentler, P. (1990). "Comparative fit indexes in structural models," *Psychological Bulletin*, Vol. 107, pp. 238-246.
- Binsardi, A. and Ekwulugo, F. (2003). "International Marketing of British Education: research on the students' perception and the UK market penetration", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 21 No. 5, pp. 318-327.
- Blois, K. (1993). "Marketing and non-profit organisations". *Management Research Papers*, Templeton College, The Oxford Centre for Management Studies.
- Bohrnstedt, G. (1977). "Reliability and Validity Assessment in Attitude Measurement", (Ed). Summers, G. *Attitude Measurement*, Kershaw Publishing Company LTD.
- Bok, D. (2003). *Universities in the Marketplace: The Commercialization of Higher Education* Princeton: Princeton University Press
- Bollen, K. (1989). *Structural equations with latent variables*, New York: Wiley.
- Boo, V. (2006). "Linking a service-driven market orientation to service quality", *Managing Service Quality*, Vol. 16, Nº: 6, pp 595 – 619.
- Brady, E. and Johnson, L. (2000). "Market Orientation in not for Profit Organisations: The Development of Theoretical Meaningfulness", *ANZMAC Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge*, pp. 116-121
- Brookes, M. (2003) "Higher Education: marketing in a quasi-commercial service industry", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 8, Nº. 2, pp. 134-142.
- Bruce, I. (1998) *Marketing Need*, 2nd Edition, ICSA Publishing, Hemel Hempstead, UK.

- Campbell, D., and Fiske, D. (1959). "Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix". *Psychological Bulletin*, Vol. 56, pp. 81-105.
- Caruana, A., Ramaseshan, B. and Ewing, M. (1998). "The market orientation - performance link: Some evidence from the public sector and universities", *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, Vol. 6, No. 1, pp. 63-82.
- Castillo, A. y Trabadelo, J. (2008). Proyección Internacional de las Marcas Universitarias Españolas a través de la World Wide Web, *Observatorio Journal*, Vol 2, No 1, 277-290
- Celuch, K., Kasouf, C., and Peruvemba, V. (2002). "The Effects of Perceived Market and Learning Orientation on Assessed Organizational Capabilities", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, pp. 545-554.
- Comm, C., and Labay, D. (1996) "Repositioning colleges using changing student quality perceptions: An exploratory analysis". *Journal of Marketing for Higher Education* , Vol.7, No.4, pp. 21-35.
- Conduit, J., and Mavondo, F. (2001). "How critical is internal customer orientation to market orientation?", *Journal of Business Research*, Vol. 51 pp.11-24
- CORDIS (2007). "El Comisario Potocnik insta a las universidades a que adopten la modernización", Available at: [ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/focus/docs/283\\_es.pdf](ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/focus/docs/283_es.pdf).
- Daft, R., Sormunen, J., Parks, D. (1988). "Chief executive scanning, environmental characteristics and company performance: An empirical study". *Strategic Management Journal*, Vol. 9, N° 2, pp. 123-139.
- Dees, J, Emerson, J., and Economy, P. (2002). *Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit*. New York: Johns Wiley
- Deshpandé, R., and Webster, F. (1989). "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", *Journal of Marketing*, Vol. 53, January, pp. 3-15
- Donà, R. (2005). "Prefazione", GMAC, Bologna Project Task Force. Report, Available at:<http://www.gmac.com/gmac/VirtualLibrary/Tools/BolognaReportVol1.htm>,
- Drysdale, L. (1999). "Marketing or Market Orientation: What's the Difference, Prime Focus". *The Professional Journal for Australian Primary School Leaders*, April, pp. 28-29
- EFQM, European Foundation for Quality Management (1995). *Self-Assessment. Guidelines for Public Sector: Education*, EFQM, Brussels
- Ellis, P. (2006). "Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons," *Journal of Management Studies*, Vol. 43, N° 5, pp. 1089-1107.
- Farrell, M. (2002). "A critique of the development of alternative measures of market orientation". *Marketing Bulletin* Vol. 13, N°3, pp. 1-13.
- Flavián, C. and Lozano, J. (2006). "Organisational antecedents of market orientation in the public university system", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 19, No. 5, pp. 447-467.
- Franke, N. (2001). "Graduate Students as Target Group of the University's Marketing Activities: Analyzing the Problem of Recruiting PhD Students at German Institutions of Higher Education". *Services Marketing Quarterly*, Vol. 23 N° 2, pp. 81-108.
- Frías, R. (2006). "Estudio de Satisfacción del Profesorado en la Universidad Pública Española". *Revista de Metodología de Ciencias Sociales*. N.º 11, enero-junio, pp. 175-201.
- Gainer, B., and Padanyi, P. (2005)."The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: implications for the development of market orientation in non profit service organizations". *Journal of Business Research*. Vol. 58, N° 6, pp. 854-862.
- Gallagher, J. and Smith, D. (1997). "Applying Total Quality Management to Education and Training: a US Case Study", *International Journal of Training and Development*, Vol. 1 N° 1, pp. 62 – 71.
- Gauthier, V. and Shenton, G, (2005). "Préface", GMAC, Bologna Project Task Force. Report, Available at:<http://www.gmac.com/gmac/VirtualLibrary/Tools/BolognaReportVol1.htm>,
- Giacobbe, R. and Segal, M. (1994). "Rethinking Marketing Research Education: A Conceptual, Analytical and Empirical investigation", *Journal of Marketing Education*, Vol. 15, No. 1, pp. 43-58.

- Golann, B. (2006). "Achieving Growth and Responsiveness: Process Management and Market Orientation in Small Firms". *Journal of Small Business Management* .Vol. 44 N° 3, pp. 369 - 385
- Graham, P. (1995). "Public sector marketing in Australia: Commercial/Economic versus Political/Social orientation", *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, Vol. 3, No. 3/4, pp. 85-109.
- Gray, B. and Hooley, G. (2002). "Market orientation and service firm performance- A research agenda", *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 9/10, pp. 980-987.
- Gray, B., Matear, S., Boshoff, C., and Matheson, P. (1998). "Developing a better measure of market orientation", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, N° 9/10, pp. 884-903.
- Greenley, G., Hooley, G. and Rudd, J. (2005). "Market orientation in a multiple stakeholder orientation context: implications for marketing capabilities and assets". *Journal of Business Research* , Vol. 58, No. 11, pp. 1483-1494.
- Hammond, K., Webster, R., and Harmon, H. (2006). "Market Orientation, Top Management Emphasis, and Performance Within University Schools of Business: Implications for Universities". *The Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 14, N° 1, pp. 69-85.
- Han, J., Kim, N. and Srivastava, R. (1998). "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?". *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 4, pp. 30-45.
- Harding, S. (1998). "The marketing orientation and nonprofits: The concept revisited". *Social Marketing Quarterly*, Vol. 4, No. 4, pp. 35-39.
- Heiens, R. (2000). "Market orientation: toward an integrated framework", *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 11. No.1, pp. 1-4.
- Helfert, G., Ritter, T., and Walter, A. (2002). "Redefining market orientation from a relationship perspective: Theoretical considerations and empirical results". *European Journal of Marketing*, Vol. 36, N° 9, pp. 1119-1139.
- Hemsley-Brown, J. and Oplatka, I. (2006) "Universities in a competitive global marketplace. A systematic review of the literature on higher education marketing". *International Journal of Public Sector Management*, Vol.19 No 4, pp 316-338.
- Herman, R., and Renz, D. (2004). "Doing things right: Effectiveness in local nonprofit organizations, a panel study". *Public Administration Review*, Vol. 64, N° 6, pp. 694-704.
- Homburg, C., and Pflesser, C. (2000). "A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement N°s and performance outcomes". *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, November, pp. 449-462.
- Homburg, C., Grozdanovic, M. and Klarmann, M. (2007). "Responsiveness to Customers and Competitors: The Role of Affective and Cognitive Organizational Systems". *Journal of Marketing*, Vol. 71, July, pp. 8-38.
- Hooley, G., Fahy, J., Greenley, G., Beracs, J., Fonfara, K., and Snoj, B. (2003). "Market orientation in the service sector of the transition economies of central Europe". *European Journal of Marketing*, Vol. 37, N°:1/2, pp. 86 – 106.
- Hsieh, J., Curtis, K., and Smith, A. (2008). "Implications of Stakeholder concept and Market Orientation in the US Nonprofit Arts Context". *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, Vol. 5, N°. 1, pp. 1-13.
- Hu, L. and Bentler, P. (1999). "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives". *Structural Equation Modelling*, Vol. 6, pp. 1-55.
- Hult, G., Cravens, D. and Sheth, J. (2001). "Competitive advantage in the global marketplace: a focus on marketing strategy", *Journal of Business Research*, Vol. 51, No.1, pp.1-3.
- Hult, G., Ketchen, D., and Slater, S. (2005). "Market orientation and performance: an integration of disparate approaches". *Strategic Management Journal*, Vol. 26, N° 12, pp. 1173-1181.
- Hurley, R., and Hult, G. (1998). "Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination", *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 1, pp. 42-54.
- Ind, N., and Bjerke, R. (2007). "The concept of participatory market orientation: An organisation-wide approach to enhancing brand equity". *The Journal of Brand Management*". Vol. 15, N°. 2, pp. 135-145.
- Inhofe, M. (1997). "Competing Strategically Through Market Orientation". *Journal of Hospital Marketing*, Vol. 12, N°. 1, pp. 109-122.

- Jaworski, B., and Kohli, A. (1993). "Market orientation: Antecedents and consequences". *Journal of Marketing*, Vol. 57, N° 3, pp 53-71.
- Jöreskog, K. (1993). "Testing structural equation models". In: Bollen, K. and Long, J, eds, *Testing structural equation models*, Newbury Park, CA: Sage, pp. 294-316.
- Jöreskog, K. and Sörbom, D. (1996). *Lisrel 8: User's reference guide*, Chicago: Scientific Software International.
- Kara, A., Spillan, J., and DeShields, O. (2005). "The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale". *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, N°. 2, pp. 105-118.
- Kennedy, K., Goolsby, J., and Arnould, E. (2003). "Implementing a Customer Orientation: Extension of Theory and Application," *Journal of Marketing*, Vol. 67, N° 4, pp. 67-81.
- Kahn, K. (1996). "Interdepartmental integration: A definition with implications for product development performance". *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 13, pp. 137-151.
- Kim, Y. (2003). "How will market orientation and environment and firm's character influence performance?". *Cross Cultural Management: An International Journal*. Vol. 10; N°: 4, pp. 71-88.
- Kirca, A., Jayachandran, S., and Bearden, W. (2005). "Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance". *Journal of Marketing*, Vol. 69, N° 2, pp. 24-41.
- Kirp, D. (2003). *Shakespeare, Einstein, and the Bottom Line: The Marketing of Higher Education*. Cambridge: Harvard University Press
- Kohli, A., Jaworski, B., and Kumar, A. (1993). "MARKOR: A Measure of Market Orientation". *Journal of Market Research*, Vol. 30, No. 4, pp. 467-477.
- Kok, R., Hillebrand, B., and Biemans, W. (2002). "Market-oriented Product Development as an Organizational Learning Capability: Findings from Two Cases". *SOM – reports*, University of Groningen. Available at: <http://irs.ub.rug.nl/ppn/238280713>.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lado, N. (1995). *Tipos Estratégicos, Orientación al Mercado y Resultados Económicos*, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid.
- Lado, N., Maydeu-Olivares, A. (2001), "Exploring the link between market orientation and innovation in the European and US insurance markets". *International Marketing Review*, Vol. 18, No.2, pp.130-144.
- Lado, N., Maydeu-Olivares, A. and Rivera-Camino, J. (1998), "Measuring market orientation in several populations. A structural equations model". *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 1/2, pp. 23-39.
- Lafferty, B., Hult, T. (2001). "A synthesis of contemporary market orientation perspectives". *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 1/2, pp. 92-109.
- Lambin, J. (1994). *La Recherche Marketing*, Ediscience.
- Lambin, J. (1996). "The misunderstanding about marketing, today, marketing is too important to be left to sole marketing function. An empirical study in the private insurance sector". *CEMS Business Review*, Vol. 1, No.1-2, pp.37-56.
- Landrum, R., Turrisi, R., and Harless, C. (1998). "University image: the benefits of assessment and modelling". *Journal of Marketing for Higher Education*, Vol.9, No.1, pp. 53-68.
- Lengnick-Hall, C. (1996). "Customer contributions to quality: A different view of the customer-oriented firm". *Academy of Management Review*, Vol. 21, pp. 791-824.
- Lewis, R., and Smith, D. (1994). *Total Quality in Higher Education*. St Lucie Press, Delray Beach, FL.
- Liao, M., Foreman, S., and Sargeant, A., (2001). "Market versus societal orientation in the nonprofit context". *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. Vol. 6 , N° 3, pp. 254-268.
- Lings, I., and Greenley, G. (2005). "Measuring Internal Market Orientation". *Journal of Service Research*, Vol. 7, No. 3, pp. 290-305.
- Lings, I. (2004). "Internal market orientation Construct and consequences". *Journal of Business Research*, Vol. 57, N° 4, pp. 405-413.



- Liu, S., Luo, X., and Shi, Y. (2002). "Integrating Customer Orientation in Organizations in Transition: An Empirical Study". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 19, pp. 367-382.
- Lukas, B., and Maignan, I. (1996). "Striving for Quality: The Key Role of Internal and External Customers". *Journal of Market Focused Management*, Vol. 1, N° 2, pp. 175-187.
- Macedo, I., and Pinho, J. (2006). "The relationship between resource dependence and market orientation: The specific case of non-profit organisations". *European Journal of Marketing*, Vol. 40, N° 5/6, pp. 533-553.
- Maringe, F. (2006). "University & Course Choice: Implications for positioning, recruitment and marketing". *International Journal of Educational Management*, Vol. 20, N° 6, pp. 466-479.
- Martin, J., and Grbac, B. (2003). "Using Supply Chain Management to Leverage a Firm's Market Orientation". *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, pp. 25-38.
- Martínez, A. (2005), *Los retos de la Universidad del siglo XXI*, EXPANSION, Available at: <http://www.upf.edu/recull/2005/desembre/051205.pdf>.
- Matsuno, K., and Mentzer, J. T. (2000). "The Effects of Strategy Type on the Market-orientation Performance Relationship". *Journal of Marketing*, Vol. 64, N° 4, pp. 1-16.
- Matsuno, K., Mentzer, J., and Rentz, O. (2005). "A conceptual and empirical comparisons of the three market orientation scales". *Journal of Business Research*, Vol. 58, N° 1, pp. 1-8.
- Mazzarol, T. (1998). "Critical success factors for international education marketing". *International Journal of Educational Management*, Vol. 12, No. 4, pp. 163-175.
- McBurnie, G. (2001). "Globalization: A New Paradigm for Higher Education Policy". *Higher Education in Europe*, Vol. XXVI, No. 1, pp. 11-26.
- McDermott, D., Franzak, F., and Little, M. (1993). "Does Marketing Relate to Hospital Profitability?". *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 13, N° 2, pp. 18-25.
- Middlehurst, R. (2001). "University Challenges: Borderless Higher Education, Today and Tomorrow". *Minerva*, Vol. 39, pp. 3-26.
- Miller, D, Shamsie, J. (1996). "The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965". *Academy of Management Journal*. Vol. 39, No. 3, pp. 519-543.
- Miree, K. (2003). "Nonprofit Marketing Strategies to Reach Donor Advisors". *Journal of Gift Planning*, Vol. 7, N° 4, pp. 9-38.
- Morris, M., Coombes, S., Schindehutte, M., and Allen, J. (2007). "Antecedents and outcomes of entrepreneurial and market orientations in a non-profit context: theoretical and empirical insights". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 13, N° 4, pp. 12-39.
- Morse, J., and Santiago, G. (2000). "Accreditation and faculty: working together". *Academe*, Vol. 86, N° 1, pp. 30-34.
- Narver, J., and Slater, S. (1990). "The Effect of Market Orientation on Business Profitability". *Journal of Marketing*, Vol. 54, N° 4, pp. 20-35.
- Narver, J., Slater, F., and Tietje, B. (1998). "Creating a market orientation". *Journal of Market-focused Management*, Vol. 2, N° 3, pp.241-255.
- Nicholls, J., Harris, J., Morgan, E., Clarke, K., Sims, D. (1995). "Marketing higher education: the MBA experience". *International Journal of Educational Management*, Vol. 9, N° 2, pp. 31-38.
- Nunnally, J., and Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory*, 3rd ed. New York: McGraw Hill.
- Oplatka, I., and Hemsley-Brown, J. (2007). "The incorporation of market orientation in the school culture: An essential aspect of school marketing", *International Journal of Educational Management*, Vol. 21, No. 4, pp. 292-305.
- Parameswaran, R., and Glowacka, A. (1995). "University image: an information processing perspective". *Journal of Marketing for Higher Education*, Vol.6, No. 2, Vol. 6, N° 2, pp. 41-56.
- Pawlowski, K. (2004). "Rediscovering higher education in Europe", *Studies on Higher Education*, UNESCO-CEPES Publications, ISBN 92-9069-180-X.
- Pelham, A., and Wilson, D. (1996). "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, Market Orientation Culture on Dimension of Small Firm Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 24, N° 1, pp. 27-43.

- Plewa, C. , and Quester, P. (2006). "The effect of a university's market orientation on the industry partner's relationship perception and satisfaction". *International Journal of Technology Intelligence and Planning*, Vol. 2, N° 2 pp. 160-177.
- Racela, O., Chaikittisilpa, C., and Thoumrunroje, A. (2007). "Market orientation, international business relationships and perceived export performance", *International Marketing Review*, Vol. 24, N° 2, pp. 144-163.
- Ritzer, G. (1998). "Mc University in the Postmodern Consumer Society", In *The McDonaldization Thesis*, pp 151-162, Sage Publications. London
- Rivera-Camino, J. (1995), *L'Orientation Marché: une strategie concurrentielle performante-U.C.L-Nouvelles série-N°243-CIACO-LLN-Université Catholique de Louvain- Belgium*
- Rivera-Camino, J. and Molero, V. (2006), "The Construct of Market Orientation in an IberoAmerican Context", *Journal of Euromarketing* , Vol. 15, N° 3, pp. 23-49.
- Rodriguez C., Carrillat, F., and Jaramillo, F. (2004). "A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21, N° 2, pp. 179-200.
- Ross, B., and Minsky, B. (2002). "The role of climate and socialization in developing interfunctional coordination". *The Learning Organization*, Vol. 9, N° 1, pp. 29-38.
- Sargeant, A., Foreman, S., and Liao, M. (2002). "Operationalising the Marketing concept in the nonprofit sector", *Journal of Non-Profit and Public Sector Marketing*, Vol. 10, N° 2, pp. 41- 65.
- Schlosser, F., and Mcnaughton, R. (2007). "Internal stakeholder views of a market orientation strategy: implications for implementation", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 15, N° 4, pp. 307-325.
- Schmid, H. (2004). *Organizational and Structural Dilemmas in Nonprofit Human Service Organizations*. Binghamton, NY: The Haworth Press.
- Shoham, A., Ruvio, A., Vigoda-Gadot, E. and Schwabsky, N. (2006), "Market Orientations in the Nonprofit and Voluntary Sector: A Meta-Analysis of Their Relationships With Organizational Performance", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 35, N° 3, pp. 453-476.
- Siu, N., and Wilson, R. (1998), "Modelling Market Orientation: An Application in the Education Sector", *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, N° 4, pp. 293-323.
- Slater, S., and Narver, J., (1994). "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?". *Journal of Marketing*, Vol. 58, N° 1, pp. 46-55.
- Slevin, D. and Covin, J. (1997). "Strategy Formation Patterns, Performance, and the Significance of Context", *Journal of Management*, Vol. 23, N° 2, pp. 189-209.
- Song, M., and Montoya-Weiss, M. (2001). "An Examination of the Effect of Perceived Technological Uncertainty on Japanese New Product Development," *Academy of Management Journal*, Vol. 44, N° 1, pp. 61-80.
- Soutar, G., and Turner, J. (2002). "Students' preferences for university: a conjoint analysis". *International Journal of Educational Management* , Vol. 16, N° 1, pp. 40-45.
- Srikanthan, G., and Dalrymple, J. (2003). "Developing alternative perspectives for quality in higher education", *International Journal of Education Management*, Vol. 17, N° 3, pp. 126-136.
- Steiger, J. (1990). "Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach". *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 25, pp. 173-180.
- Svensson, G., and Wood, G. (2007). "Are university students really customers? When illusion may lead to delusion for all!". *International Journal of Educational Management*, Vol. 21, N°1, pp. 17-28.
- Tabachnick, B., and Fidell, L. (1996), *Using Multivariate Statistics*, NY: HarperCollins.
- Tay, J., and Tay, L. (2007). "Market Orientation and the Property Development Business in Singapore". *International Journal of Strategic Property Management*, Vol. 11, N° 1, pp. 1-16.
- Tayart de Borms, L. (2005). *Foundations. Creating Impact in a Globalised World*, John Wiley & Sons.
- Tessarolo, P. (2007). "Is integration enough for fast product development? An empirical investigation of the contextual effects of product vision". *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 24, pp. 69-82.
- Thomas, M. (1994). "Marketing-In chaos or transition?". *European Journal of Marketing*, Vol. 28, N° 3, pp. 55-62.

- Thompson, J. (2002). "The world of the social entrepreneur, *International Journal of Public Sector Management*". Vol. 15, N° 5, pp. 412-431.
- Trice, H., and Beyer, S. (1993). *The Cultures of Work Organisations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- UNESCO (2004). "Higher Education in a Globalized Society". UNESCO Education Position Paper. Available at: [http://www.unesco.org/education/higer\\_education/quality\\_innovation](http://www.unesco.org/education/higer_education/quality_innovation)
- Ussahawanitchakit, P. (2007). "Market Orientation and Competitiveness: An Empirical Investigation of Thai SMEs". *Journal of International Business and Economics*, Vol. 7, N° 3, pp. 47-57.
- Van der Wende, M. (2001). "Internationalisation policies: about new trends and contrasting paradigms". *Higher Education Policy*, Vol. 14, N° 3, pp. 249-259.
- Vasquez, R., Alvarez, L. and Santos, M. (2002). "Market orientation and social services in private non-profit organizations", *European Journal of Marketing*, Vol. 36, N° 9/10, pp. 1022-1046.
- Veloutsou, C., Lewis, J., and Paton, R. (2004). "University selection: information requirements and importance". *International Journal of Educational Management* , Vol. 18, N° 3, pp. 160-171.
- Voss, G., and Voss, Z. (2000). "Strategic orientation and firm performance in an artistic environment". *Journal of Marketing*, Vol. 64, N° 1, pp. 67-83.
- Wasmer, D., and Bruner, G. (1999). "The Antecedents of the Market Orientation in Higher Education". *Journal of Marketing for Higher Education*, Vol. 9, N° 2, pp. 93-105.
- Watty, K. (2003). "When will Academics Learn about Quality?". *Quality in Higher Education*, Vol. 9, N° 3, pp. 213-221.
- Webster, F. (1994). "Executing the New Marketing Concept". *Journal of Marketing Management*, Vol. 3, No° 1, pp. 9-16.
- Webster, R., Hammond, K., Harmon, H. (2005). "Market orientation toward various customer groups in business schools". *Proceedings of the Academy of Marketing Studies*, Vol. 10, N° 2, pp. 63-64
- Welsh, J., and Metcalf, J. (2003). "Faculty and Administrative Support for Institutional Effectiveness Activities: A Bridge Across the Chasm?". *The Journal of Higher Education*, Vol. 74, N°. 4, pp 445-468.
- Wolf, T. (1999). *Managing A Nonprofit Organization in the Twenty-first Century*. New York: Simon Schulster
- Wood, V., Bhuian, S., and Kiecker, P. (2000). "Market orientation and organisational performance in not for-profit hospitals". *Journal of Business Research*, Vol. 48, pp. 213-226.
- Woodside, A. (2005). "Firm orientations, innovativeness, and business performance: Advancing a system dynamics view following a comment on Hult, Hurley, and Knight's 2004 study". *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, N° 3, pp. 275-279.
- Wren, B., Souder, W., and Berkowitz, D. (2000). "Market Orientation and New Product Development in Global Industrial Firms". *Industrial Marketing Management* Vol. 29, N° 6, pp. 601-611.
- Wrenn, B. (1997). "The Market Orientation Construct: Measurement and Scaling N°s". *The Journal of marketing Theory and Practice*, Summer, pp. 31-54.
- Zahra, S., and George, G. (2002). "Absorptive capacity: A review, reconceptualisation, and extension", *Academy of Management Review*, Vol. 27, N° 2, pp. 185-203
- Zheng, J., Juan, J., and Zhou, N. (2004). "Employee's Perceptions of Market Orientation in a Transitional Economy: China As an Example". *Journal of Global Marketing*, Vol. 17, N° 4, pp 5-22.



Tabla 1

**Medidas descriptivas de la variables usadas en el estudio**

	Mean	Std Dev	1	2	3	4	5	6
1.O. Alumnos	4.03	1.60	1.0000					
2.O.Trabajadores	3.04	1.48	.5835**	1.0000				
3.O.Donadores	3.47	1.67	.6269**	.6094**	1.0000			
4.O. Competidores	3.56	1.96	.5238**	.4940**	5605**	1.0000		
5.O. Entorno	3.99	1.67	.6255**	.5877**	5780**	.5582**	1.0000	
6.Coordinación	2.96	1.58	.5778**	.7621**	7296**	.6215**	.6519**	1.000

Tabla 2

**Validez de contenido y convergente de variables usadas en estudio**

Variable Latente	Coef. Stand	t-Student	Error varianza	R <sup>2</sup>	GFI	CFI	SRMR
<b>Con relación a los alumnos:</b>					0.98	0.99	0.02
Analiza su nivel de satisfacción	0.90	12.36	0.19	0.81			
Analiza los cambios en sus necesidades	0.87	11.65	0.24	0.76			
Ofrece programas adaptados a sus necesidades	0.97	14.14	0.05	0.95			
Actualiza constantemente los programas	0.90	12.26	0.20	0.80			
<b>Con relación a sus trabajadores:</b>					1	1	0.00
Analiza lo que puede afectar su satisfacción	0.89	12.08	0.21	0.79			
Analiza el impacto de satisfacción en desempeño	0.98	14.26	0.04	0.96			
Desarrolla eficientes políticas de personal	0.87	11.59	0.25	0.75			
Promueve la formación laboral continua	0.75	9.40	0.43	0.57			
<b>Con relación a donadores-clientes corporativos</b>					0.99	1	0.06
Analiza su nivel de satisfacción	0.87	11.52	0.24	0.76			
Analiza los cambios en sus necesidades	0.94	13.13	0.11	0.89			
Su opinión influye en las estrategias de mercado	0.81	10.41	0.34	0.66			
Adapta los programas educativos a sus necesidades	0.89	12.34	0.21	0.79			
<b>Con relación a sus competidores</b>					1	1	0.00
Analiza su estrategia competitiva	0.93	13.10	0.13	0.87			
Analiza sus políticas de marketing	0.91	12.58	0.17	0.83			
Actúa para defender a sus alumnos y empleados	0.90	11.89	0.19	0.81			
Actúa para defender a sus donadores/clientes corp.	0.97	15.09	0.05	0.94			
<b>Con relación al macro entorno</b>					0.98	0.99	0.06
Analiza su impacto en alumnos	0.92	12.75	0.14	0.86			
Analiza su impacto en empleados	0.73	8.96	0.46	0.54			
Analiza su impacto en donadores/clientes corp.	0.83	10.68	0.31	0.69			
Actúa para influir en sus stakeholders	0.77	9.53	0.41	0.59			
Actúa para manifestar su valor social	0.83	10.78	0.31	0.69			
<b>Con relación a su coordinación inter funcional</b>					0.99	1	0.00
Busca el consenso como base de las estrategias	0.74	9.47	0.45	0.55			
Desarrolla un proceso de plan de marketing	0.83	10.72	0.30	0.70			
Promueve el compromiso para las acciones OM	0.88	11.57	0.23	0.77			
Usa información de mercado en las tareas/acciones	0.90	12.12	0.18	0.82			

Tabla 3 **Coefficientes estandarizados y t-valores obtenidos en el modelo OMU**

<b>Variables</b>	<b>Coef. Estand.</b>	<b>T-Valor</b>	<b>Error varz.</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
• Orientación a los alumnos	0.79	7.01	0.38	0.62
• Orientación a los trabajadores	0.81	6.89	0.35	0.65
• Orientación a los donadores	0.78	6.60	0.39	0.61
• Orientación a los competidores	0.90	6.36	0.19	0.81
• Orientación al macro entorno	0.94	4.61	0.11	0.89
• Coordinación inter funcional	0.95	4.81	0.09	0.91